

参考テキスト(出典):マネジメント エssenシャル版 PF ドラッカー ダイアモンド社 2001年(1974)

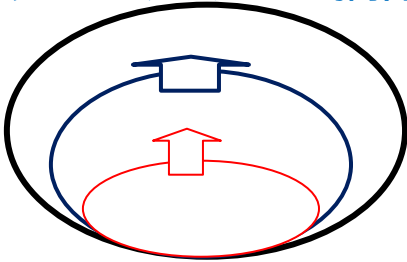
「義援金」5~12月開催の参加費=138,000円寄付させて頂きました!感謝です。

昨年までの振り返り

自己管理による目標管理は、人間というものが責任、貢献、成果を欲する存在であると前提する。大胆な前提である。しかし、我々は、人間というものがほぼ期待どおりに行動することを知っている。

自己管理による目標管理こそ、マネジメントの哲学たるべきものである。

すべてのマネジメントは時間管理から始まる!



時間の使い方を記録、分析、時間をまとめる!

(気づく) (排除) (集中)

定期的な検証(フィードバック分析) 何をするか=何を期待するか(期待と結果を照合)

リーダーと部下が話し合う 集中すべきこと 改善すべきこと 勉強すべきこと 優先順位明確

自分をマネジメントする3つの条件

自分の強みを知る 自分の得意な仕事のやり方を知る 自分の価値観を知る

分析的な能力(論理力)+ 経験的な知覚(行動力)

習慣化のプロセス

無意識	気づき	習慣化
意識化	暗黙知	形式知
	無能	有能

一年の振り返りとして「ドラッカー哲学」をまとめると...

ドラッカーは、自らを「社会生態学者」と名乗るように、社会を生き物として見てきました。

生き物の一つの特徴は変化し続けることです。(変化がキーワード)厳しい現場主義・成果主義

人は変化を嫌がります。変化への抵抗の底にあるのは無知です。未来への不安である。

しかし、変化を機会と見なすべきものです。変化を機会と捉えた時、初めて不安は消える」

社会は複雑系であるだけに未来は予測できない! 出来ることは既に起こっている未来の兆しに気づく!

「フィードバック」もドラッカーのキーワード

予測出来ない複雑系の社会だからこそ、目標を明確にし、結果をフィードバック分析しながら、自らが修正していく方法が大切になるのだとドラッカーは説きます。

優れたマネジャーにカリスマ性などいらない。マネジャーとしてやるべきことのほとんどは学ぶことができる。

「マネジャーは育つべきものであって、生まれつきのものではない」

「マネジメント開発は、人事計画やエリート探しではない。組織がないうる最悪の事は、エリートを育成すべく他の者を放っておくことである。10年後、仕事の8割はその放っておかれた人たちが...135p」

ドラッカーはマネジメントにおいて、普通の人々が理解して身に付け実践すべき基本と原則を指し示す。

明日というものは、平凡な仕事をしている無名の人たちによって今日つくられるということである」

Perception」を大切に！(日本語では「知覚」と訳されています)

Perceive は「気づく」「理解する」「(真相など)を読みとる」と言ったニュアンスの言葉。
本質を見抜く、看破する、悟る、気づく、真相を理解する・・・本質をシンプルにズバリと指摘！
この「Perception」を重視しているところが、ドラッカーの本質を見抜く鋭さ。

西洋と東洋の思考方法の違い

西洋流の論理分析型 人間には認知の限界がある！「情報加速化社会」「情報双方向性」
論理分析ではわからない真実は世の中にたくさんある！

ドラッカーはそれをそのまま受け入れることを大切にします。

Perception というのは分類したり分析したりせずに、全体を全体としたままでその本質を受け入れる！
分類・分析せずに全体の中から本質を見抜く方法は東洋的な思考方法の特徴です。

アインシュタイン「理詰めで物事を考えることによって、新しい発見をしたことは、私には一度もない」
ドラッカー「分析から知覚へ 新しい世界観」・・・知覚の重要性について「新しい現実」

今回のテーマ

コミュニケーション (157 ~ 164p)

4つの原理

コミュニケーションは知覚である。 Communication is perception

第1の意味 = 相手に理解されて初めて成り立つ。

コミュニケーションの主体は受け手である。相手が理解できる言葉 範囲で言わなければ理解出来ない。

第2の意味 = 理解するには、言葉だけでなく、声のトーンや表情などいろいろな要素が含まれている

誰も聞かなければ意味がない = 受け手次第。

受け手の言葉を使用しなければ成立しない。

コミュニケーションは(受け手が)期待である。

期待しているものを見、期待しているものを聞く ...人は自分が興味のあることにしか関心を示さない！

期待していないもの 反発 障害となる

= 無視、間違っって聞かれる

パラダイム (心の門番) が邪魔をする！

対応方法

警告 心理を断ち切るショックが必要

相手が何を聞きたいと思っているのかを事前に把握しておく必要がある。

コミュニケーションは(発し手が)要求である。

受け手に要求・・・価値観合致する時には強力となる 自我 (自分中心の価値観)

合致しない時、受け付けられないか拒否される

対応方法

心を転向させることが出来る = 価値観の転換 (人の存在に関わる問題)

出逢い (縁) の大切さ

コミュニケーションは情報ではない (情報とは異なる！)

情報とは別物、ただし依存関係にある。

コミュニケーションは知覚の対象、経験を共有がベスト (全人格的な Perception)

情報は論理の対象 事実の把握 (人間的な要素はない)・・・事実の共有が大事

「データ」と「情報」と「知識」と「智慧」の関係

上から下へ、下から上へ

何を言いたいかに焦点 (送り手が主役という発想) 受け手からスタートするという認識

情報が多くなるほど、コミュニケーション・ギャップが拡大する! 効果的」機能的」が必要となる。

21世紀のコミュニケーションは 組織の中では、下から上へ」が求められます。

話すから聴く」上司が聴く耳を持つことは最低条件。部下の言うことを上司が理解できる前提

コミュニケーションの前提となるもの

目標管理」こそ、コミュニケーションの前提となる。

最大の目的は、上司と部下との知覚の仕方の違いを明らかにすることにある。

= 同じ事実を違ったように見ていることをお互いを知ること自体が、コミュニケーションである。

意思決定、優先順位、なしたいことなすべきこととの間の選択、意思決定の責任 違うことを知る!

コミュニケーションが成立するには、経験の共有が不可欠。

われわれの中の一人から、われわれの中のもう一人へ伝達するものである。

組織においてコミュニケーションは手段ではない。それは 組織のあり方そのものである」

共通の目的と目標を持った 私たち」とい関係の中でしか、コミュニケーションは成り立たないのです。

つまりコミュニケーションとは、組織の手段ではなく、組織のあり方なのだ! とドラッカーは言うのです。

状態型のリーダーシップとマネジメントの限界

〜〜組織による問題解決が硬直化している〜〜

・ 問題の多くは一人では解決できない。

・ 組織とは? 〜〜3種類

・ 「個人」から「関係性」重視へ

〜〜集団による知的相互作用を促進する〜〜

?? 協働を促すファシリテーション?? 知的相互作用を通じて、共通の目的を達成する!

集団による問題解決、アイデア創造、合意形成、教育・学習、変革、自己実現・成長

知的創造活動を支援し促進していく働きがファシリテーションです。

「中立な立場で、チームのプロセスを管理し、チームワークを引き出し、そのチームの成果が

最大となるように支援する」協働促進者、協創支援者

支援型リーダーシップと場のマネジメント

	ヒエラルキー型		自立分散型
	リーダーシップ	マネジメント	ファシリテーター
上位者の役割	組織の方向づけをする	目標を達成するシステムをつくる	場(関係性)を築き、協働を促進する
下位者の役割	モチベーションを高める	与えられた役割を全うする	自律的に問題解決を図る
人を動かす手段	ビジョン・戦略 (What)	計画・構造 (How)	意味・関係 (Why)
組織の考え方	意思決定のピラミッド型の連鎖		知的相互作用のネットワーク
コミュニケーション	権威的・官僚的		民主的
組織システム	専制的・固定的		流動的
適用環境	大きな変化が必要な時	組織が安定状態ある時	絶え間ない変化が必要な時

要素還元からホーリズムへ

これまで我々は、要素還元主義からのアプローチによって産業や経済、社会的なインフラを大きく発展させてきた。

西洋医学は臓器ごとに専門が分かれているが、このように物事を部分でとらえたほうが取り組みやすく、また効率もよい。

ウィリアム・ショックレーの言葉を借りれば、基礎研究から応用化・実用化までのスピードが格段に速まったのである。

しかし、要素還元主義だけですべてが解決できるわけではなく、自ずと限界がある。

例えば、真空管がそうであった。

1940年代までに大きな功績を残したことは事実だが、真空管にまつわる研究をどれほど細分化しても、それ以上要素還元主義的なアプローチを推し進めても、トランジスタという革命的なイノベーションは生まれなかった。

閉鎖状態から脱したきっかけは、ホーリズムのアプローチを取り入れたことにある。

これによって、1950年代にはトランジスタや集積回路などのさまざまな技術革新が成し遂げられた。

ホーリズムはオーケストラに例えられる。

オーケストラは、管楽器や弦楽器一つひとつの音色の良さを超えて、全体としてよいハーモニーを奏でることが出来た時にすばらしいものとなる。

つまり、全体をひとつのものとして見なし、他社との関係性を考え直すことなのだ。

全体から物事をとらえることは、イノベーションの促進のみならず、環境に適応していく上でも欠かせない。

我々はこれまで、要素還元主義のアプローチでさまざまな功績を収めてきたがゆえに、つい、同じアプローチで成功にあずかろうとしてしまう

だからこそ、その限界や落とし穴を心にとめなければならない。

企業経営も同様に、分業を旨として発展してきた経緯がある。

ここにホーリズムの視点を取り入れることで、企業経営に新たなイノベーションが生まれるはずである。

DHBR 第25巻6号「要素還元主義からホーリズムへ」江崎玲於奈より参照

<経営のヒント>

ホーリズム(統合・融合)の視点の一つ目は「全体への知的好奇心」を持つこと。

そして二つ目は「全体への知的統合力」

部分最適ではなく、全体最適。

還元ではなく、統合であり融合の力。

つまり「問題を全体として洞察する力」、その問題を部分に置き、さらなる全体を俯瞰し構想する力がなければならない。

よって、今後の医療の世界は、高齢化と共に病院(治療の場)から地域(生活の場)へと視野を広げながら治療から保険へと比重を移していくことでしょう。

企業も、もはや対症療法的な業務改善ではなく、飛躍的体質強化・体力増進を先取りする経営変革の時代です。

「話したいことと聞きたいこと」

～ 講演の難しさは何を伝えるか？ ～

本日、千葉経営研究会といふ経営者達の勉強会にて、同じ勉強している仲間の安並社長に講演していただきました。

私が担当の委員でしたから 私がコーディネーター役、ファシリテーター役、司会進行役として参加させていただきました。

当日、「ぶっつけ本番でどうにかなるや！」

とかなり甘い考えでいました。

さて、その中で自分自身が講演をしていたり セミナーや講演会などに参加していて感じることは、講演者の「話したいこと」と聞いている人たちの「聞きたいこと」が一致していない、ということです。

講演者は、「これからのことを話したいもの」です。

しかし 講演の参加者たちは、何を聞きたいのか？

よく言われることは、「自慢話は聞きたくないが、失敗談は何度でも聞きたい！」という心理があります。

そして、困った時、その時に何を悩み、考え、どんな判断・決断をしたのか？

その判断・決断する根拠は何だったのか？

つまりその時、「歴史が変わった！」を知りたいものなのですね。

それともう一つ、それぞれの参加者個人の興味のあること。

例えば、営業に興味がある人は営業関係のこと。

事業承継に困っている人は、事業承継。

人材教育に興味がある人たちは、そのテーマと 人それぞれですね。

今回、私が講演のファシリテーター役・司会進行役をやってみて、感じたことは、

当たり前だが、「人それぞれ！」なんだな。

質問もそれなりに対応（油断）していたら、結果的に本来のテーマと違う方向に行くものなんだなと 実感した次第です。

司会進行役の役目としては、テーマにそった形で、あまりぶれないように軌道修正することが必要。

司会進行役の重要性、そんなことを感じました。

個人的に反省しております。

・・・やはり 事前準備は大切なんだな！

<コメント>

「話したいこと」と「聞きたいこと」・・・同じと思ってはいけないものだ！

経営でいうと 上司や顧客の「期待していること」と部下や自分自身の「役目 役割」は違うかも？

元々違うものだと思っていると、それなりに準備できるものです。

どれだけ準備していたかが、結果に繋がるんですね。

講演者の心構えのポイント

・・・人は他人の失敗談は聞きたいが、成功体験はあまり聞きたくないものだ！ と思っていよう